

**Павловська Л.Д.,** к.е.н., професор, професор кафедри менеджменту  
і адміністрування ЖДУ ім. І. Франка

**Павловський Д.В.,** директор з маркетингу ТОВ «Аутсорсинговий центр  
«Облік+контроль-податки», маркетинговий консультант

## **КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА МОЛОКОПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах розвитку національної економіки особливий інтерес представляють дослідження, направлені на виявлення шляхів вирішення продовольчої проблеми, значне місце серед яких посідає забезпечення конкурентоспроможності молокопереробної галузі, визначення сильних і слабких сторін молокопереробних підприємств, їх потенційних можливостей і загроз.

Одним із найбільш відомих у закордонній та вітчизняній практиці методів аналізу та оцінки середовища підприємства є метод SWOT-аналізу. Саме за його допомогою можна встановити маркетингові можливості, які відповідають ресурсам підприємства, визначити маркетингові загрози і розробити заходи щодо знешкодження їх впливу, виявити сильні сторони молокопереробного підприємства і зіставити їх з ринковими можливостями, визначити його слабкі сторони та розробити напрями їх подолання, виявити конкурентні переваги та сформулювати стратегічні пріоритети підприємства.

**Формулювання цілей статті:** встановлення сильних і слабких сторін молокопереробного підприємства, його потенційних можливостей і загроз.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Комплексний аналіз середовища підприємства методом SWOT-аналізу проведено на прикладі одного із лідерів молокопереробки України в цілому і Житомирської області, зокрема, – ПАТ «Житомирський маслозавод».

Термін «SWOT» виник від скорочення перших літер англійських слів «Strengths», «Weaknesses», «Opportunities», «Threats» (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози). Причому можливості і загрози зумовлені зовнішніми (неконтрольованими та слабо-контрольованими) факторами, а сильні і слабкі сторони – внутрішніми (контрольованими підприємством) факторами (фінанси, маркетинг, менеджмент, виробництво).

Виявлені можливості і загрози в зовнішньому середовищі, а також сильні і слабкі сторони внутрішнього потенціалу підприємства не тільки по-різному впливають на підприємство, але й мають неоднакову значущість для нього. Невикористані можливості можуть перетворитися в загрози, якщо ними скористаються конкуренти, і навпаки – відвернути загрози – створити додаткові можливості [1].

Важливо зазначити, що SWOT-аналіз є не єдиним методом визначення конкурентних переваг підприємства та пріоритетних сфер його маркетингової діяльності та він має певні переваги: дозволяє систематизувати знання про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства, визначити конкурентні переваги підприємства, здійснювати діагностику ринку та ресурсів підприємства. Недоліками SWOT-аналізу є те, що він має суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, слабку підтримку прийняття конкретних управлінських рішень, погану адаптацію до середовища, що постійно змінюється [2,3].

Нами проведений аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз ПАТ «Житомирський маслозавод» та розроблена матриця SWOT (табл. 1).

Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози позиціонуються за полями матриці SWOT-аналізу, де кожне поле має своє значення. У даному випадку для молокозаводу згідно поля сильних сторін і можливостей передбачається розроблення стратегій підтримки і розвитку сильних сторін підприємства у напрямку реалізації можливостей зовнішнього середовища. З точки зору формування стратегії, сильні сторони ПАТ важливі, оскільки вони можуть бути використані як основа для формування конкурентних переваг і дозволять йому використати можливості краще, ніж конкуренти. У цій ситуації ПАТ може зміцнити свої позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації виробництва, виведення на ринок товарів-новинок. Сприятлива фінансова ситуація дозволяє виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних і крупних конкурентів. Зростаюча якість продукції надасть можливість підприємству і надалі ефективно розвиватися.

*Таблиця 1*

**SWOT-аналіз ПАТ «Житомирський маслозавод»**

<b>Позитивний вплив</b>	<b>Негативний вплив</b>
-------------------------	-------------------------

Внутрішнє середовище	Переваги (сильні сторони):	Недоліки (слабкі сторони):
	1. Кваліфікований персонал;	1. Якість сировини, що поставляється;
	2. Наявність чіткої стратегії розвитку;	2. Порушення температурних режимів зберігання товару на всіх етапах доставки;
	3. Наявність сильних брендів;	3. Нерівномірна якість дистрибуції;
	4. Національна дистрибуція;	

	<p>5. Лідерство на ринку морозива;</p> <p>6. Висока оборотність товару;</p> <p>7. Широкий асортимент (в розрізі ціни, видів і форми);</p> <p>8. Постійна присутність асортиментних новинок (нові ліквідні позиції, врахування регіональних особливостей);</p> <p>9. Зменшення фактора сезонності (присутність в асортименті масла, заморожених овочів, картоплі, ягід, грибів, тіста і глазурованих сирків);</p> <p>10. Представленість у всіх національних мережах;</p> <p>11. Мерчандайзинг;</p> <p>12. Маркетингова підтримка (акції для ТРТ, споживачів, рекламна продукція, проведення свят морозива, Internet-реклама, брендування ТРП);</p> <p>13. Єдина цінова політика;</p> <p>14. Обмін товару, повернення браку;</p> <p>15. Наявність гарячої лінії.</p>	<p>4. Відсутність TV-реклами;</p> <p>5. Залежність від сезонності виробництва, надходження сировини;</p> <p>6. Бюрократія.</p> <p>-</p>
<b>Зовнішнє середовище</b>	<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
	<p>1. Збільшення дистрибуційної мережі;</p> <p>2. Збільшення швидкості прийняття рішень;</p>	<p>1. Несприятливі погодні умови, холодне літо;</p> <p>2. Активізація конкурентів;</p> <p>3. Погіршення економічної</p>

3. Оптимізація асортименту;	ситуації в країні;
4. Використання нових каналів збуту;	4. Глобалізація ринку супермаркетів;
5. Співпраця з мережами супермаркетів;	5. Уподобання споживачами товарів-замінників;
6. Розширення ринків збуту за кордоном;	6. Зниження доходів населення внаслідок економічної кризи, що звужить потенційний круг споживачів молочної продукції.
7. Зростання можливостей оновлення технічної бази.	

*Джерело: власні дослідження*

За допомогою SWOT-аналізу визначена стратегія, як управлінський інструмент, за допомогою якого можна протистояти змінам умов навколишнього середовища. Для ПАТ «Житомирський маслозавод» – це стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей – стратегія «Максі-Максі». Вона є найбільш сприйнятливою для підприємства – лідера молокопереробки.

**Висновки.** У результаті проведених досліджень ідентифіковані різноманітні фактори зовнішнього оточення і внутрішнього середовища молокопереробного підприємства, визначені його сильні і слабкі сторони, потенційні можливості і загрози, встановлена стратегічна позиція ПАТ «Житомирський маслозавод» і вироблені напрями її стратегії.

#### **Список використаних джерел**

1. Белова Т.Г. Маркетингові дослідження: Конспект лекцій для студ. за напрямом підготовки 6.030507 «Маркетинг» усіх форм навчання / Т.Г. Белова. – К. : НУХТ, 2010. – 131с.
2. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе [Текст]: учеб. / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.

3. Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование [Текст]: учеб. / Г. Хулей, Д. Сондерс, Н. Пирси ; пер. с англ. – Д.: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 800 с.